

# EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

Manuel Villa-Cellino

Durante las últimas décadas el panorama universitario español ha asistido a un aumento del número de instituciones de enseñanza superior de iniciativa privada. Como efecto positivo, se ha intensificado en el sector la competencia, la exigencia y la calidad. Estas nuevas universidades tienen un sistema de gobierno y de gestión adecuado a un posicionamiento y, a juzgar por los resultados, las que actualmente existen cumplen adecuadamente con las exigencias de crecimiento y de dinamismo necesarias.

Las universidades privadas forman en España un conjunto amplio, diverso y atractivo, tanto por su rápido crecimiento en los últimos años como por haber demostrado su capacidad competitiva para dinamizar, en su propio ámbito y en leal competencia con las universidades públicas, el sistema universitario español en su totalidad.

El aumento de la competencia en el sector universitario ha sido positivo para todas las instituciones universitarias, tanto públicas como privadas, y ha obligado a los responsables de las organizaciones universitarias a una profunda reflexión sobre sus sistemas de gobierno y sobre la capacidad de sus órga-

nos rectores para darle a estas instituciones universitarias las capacidades competitivas y de organización interna acordes con la nueva situación.

Siguiendo la terminología del sector universitario, el número actual de las instituciones de «iniciativa social», como también se denomina a las universidades privadas, es grande pues ya son treinta y tres universidades. Este número engloba tanto a las universidades privadas como a las de la Iglesia católica, que tienen un ideario propio y un régimen de gobierno específico en función de su dependencia de una determinada congregación, asociación o jerarquía eclesiástica. También engloba a algunas universidades privadas de «titularidad pública», pues dependen de una institución pública, ya sea una fundación de una comunidad autónoma o de un ayuntamiento.

El abanico de las instituciones universitarias privadas es amplio, pues la diversidad y singularidad de las propias universidades privadas y de la Iglesia católica se hace aún mayor si consideramos diversos parámetros, como son: la antigüedad de la institución, el tamaño, la forma jurídica, el régimen de gobierno, la orientación académica, la localización, etc. Iremos precisando sus desafíos y su marco competitivo antes de abordar los modelos de régimen de gobierno en las páginas siguientes.

Los datos recientes nos confirman el gran crecimiento de estas universidades durante los últimos años y el aumento de su importancia relativa dentro del sistema universitario español. Mostraremos la situación en el curso 2014-2015, así como la evolución reciente, para valorar mejor la tendencia de aumento constante de la cuota de mercado de las universidades privadas y de la Iglesia católica en el conjunto

del sistema universitario español. Este incremento constante de la «cuota de mercado» puede deberse en gran medida al eficiente sistema de gobierno de este conjunto de universidades.

Los datos sobre el número de grados impartidos y los estudiantes matriculados en grado por rama de enseñanza en el curso 2015-2016 son los siguientes:

	Total	%	Univ. Públicas	%	Univ. Privadas	%
<b>Total</b>	<b>1.321.907</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.161.588</b>	<b>87,9%</b>	<b>160.319</b>	<b>12,1%</b>
<b>Rama de enseñanza<sup>(9)</sup></b>						
Ciencias Sociales y Jurídicas	609.224	46,1%	522.357	45,0%	86.867	54,2%
Ingeniería y Arquitectura	254.327	19,2%	238.613	20,5%	15.714	9,8%
Artes y Humanidades	132.144	10,0%	125.663	10,8%	6.481	4,0%
Ciencias de la Salud	246.732	18,7%	197.392	17,0%	49.340	30,8%
Ciencias	79.480	6,0%	77.563	6,7%	1.917	1,2%

La evolución de los estudiantes matriculados en grado por rama de enseñanza:

	Curso académico						Tasa de variación		
	1994-95	2004-05	2013-14	2014-15 <sup>(9)</sup>			Anual	2014-15 / 2004-05	2014-15 / 1994-95
				Total	Univ. Públicas	Univ. Privadas			
<b>Total</b>	<b>1.445.810</b>	<b>1.459.178</b>	<b>1.416.827</b>	<b>1.361.340</b>	<b>1.196.564</b>	<b>164.776</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-6,7%</b>	<b>-5,8%</b>
<b>Rama de enseñanza<sup>(9)</sup></b>									
Ciencias Sociales y Jurídicas	769.980	714.365	665.236	632.931	543.018	89.913	-4,9%	-11,4%	-17,8%
Ingeniería y Arquitectura	310.073	385.904	302.826	274.976	255.653	19.323	-9,2%	-28,7%	-11,3%
Artes y Humanidades	139.228	137.650	135.315	135.240	128.621	6.619	-0,1%	-1,8%	-2,9%
Ciencias de la Salud	107.979	115.882	231.664	236.861	189.959	46.902	2,2%	104,4%	119,4%
Ciencias	118.550	105.377	81.786	81.332	79.313	2.019	-0,6%	-22,8%	-31,4%

Los estudiantes egresados de grado durante el curso 2014-2015:

	Total	Univ. Públicas	%	Univ. Privadas	%
<b>Total</b>	<b>231.961</b>	<b>194.501</b>	<b>83,9%</b>	<b>37.460</b>	<b>16,1%</b>
<b>Rama de enseñanza<sup>(9)</sup></b>					
Ciencias Sociales y Jurídicas	114.694	90.966	79,3%	23.728	20,7%
Ingeniería y Arquitectura	46.084	41.495	90,0%	4.589	10,0%
Artes y Humanidades	19.516	18.712	95,9%	804	4,1%
Ciencias de la Salud	39.486	31.280	79,2%	8.206	20,8%
Ciencias	12.181	12.048	98,9%	133	1,1%

Los estudiantes matriculados en máster en el curso 2015-2016 por rama de enseñanza son los siguientes:

	Total	%	Univ. Públicas	%	Univ. Privadas	%
<b>Total</b>	<b>152.087</b>	<b>100,0%</b>	<b>901.971</b>	<b>67,0%</b>	<b>50.116</b>	<b>33,0%</b>
<b>Rama de enseñanza<sup>(1)</sup></b>						
C. Sociales y Jurídicas	89.925	59,1%	52249	51,2%	37676	75,2%
Ingeniería y Arquitectura	24.882	16,4%	19402	19,0%	5480	10,9%
Artes y Humanidades	13.494	8,9%	11662	11,4%	1832	3,7%
Ciencias de la Salud	16.397	10,8%	11439	11,2%	4958	9,9%
Ciencias	7.389	4,9%	7219	7,1%	170	0,3%

La evolución de los estudiantes matriculados en máster por rama de enseñanza:

	Curso Académico							Tasa de Variación		
	2006-07	2009-10	2012-13	2013-14	2014-15 <sup>(1)</sup>			Anual /2012-13	2014-15 /2012-13	2014-15 /2006-07
					Total	Univ. Públicas	Univ. Privadas			
<b>Total</b>	<b>16.609</b>	<b>81.485</b>	<b>113.805</b>	<b>122.882</b>	<b>139.844</b>	<b>97.627</b>	<b>42.217</b>	<b>13,8%</b>	<b>22,9%</b>	<b>742,0%</b>
<b>Rama de enseñanza</b>										
C. Sociales y Jurídicas	5.501	36.286	60.603	69.548	79.462	47.846	31.616	14,3%	31,1%	1344,5%
Ingeniería y Arquitectura	4432	15.089	18.972	19.237	23.343	18.922	4.421	21,3%	23,0%	426,7%
Artes y Humanidades	1.687	11.253	13.363	13.291	13.752	12.289	1.463	3,9%	2,9%	715,2%
Ciencias de la Salud	2.905	11.464	13.183	13.360	15.606	11.315	4.291	16,8%	18,4%	437,2%
Ciencias	2.084	7.391	7.684	7.506	7.681	7.255	426	2,3%	0,0%	268,6%

Los estudiantes egresados de máster durante el curso 2014-2015:

	Total	Univ. Públicas	%	Univ. Privadas	%
<b>Total</b>	<b>73.146</b>	<b>49.995</b>	<b>68,3%</b>	<b>23.151</b>	<b>31,7%</b>
<b>Rama de enseñanza</b>					
Ciencias Sociales y Jurídicas	45.077	26.699	59,2%	18378	40,8%
Ingeniería y Arquitectura	8.326	6.535	78,5%	1791	21,5%
Artes y Humanidades	6.510	5.673	87,1%	837	12,9%
Ciencias de la Salud	8.517	6.534	76,7%	1983	23,3%
Ciencias	4.716	4.554	96,6%	162	3,4%

Los datos sobre los beneficiarios e importes de las becas universitarias que convocan las comunidades autónomas y las universidades según tipo de convocatoria y agente convocante:

<b>Universidades privadas</b>	<b>10.687</b>	<b>26.116.366,59</b>	<b>7.916</b>	<b>19.247.585,89</b>
Becas de carácter general <sup>(4)</sup>	6.255	12.938.604,19	4.359	8.182.876,50
Complementaria de beca Erasmus	143	300.121,76	168	314.520,80
Colaboración	927	2.297.473,55	1.001	2.413.561,75
Prácticas externas	34	57.430,00	29	48.600,00
Excelencia, premios y concursos	1.675	5.018.445,97	895	3.701.574,75
Investigación predoctoral	277	2.289.866,45	247	1.637.534,07
Convenios con otros organismos	1.079	2.478.134,10	955	2.339.534,51
Otras <sup>(5)</sup>	297	736.290,57	262	609.383,51

Las instituciones universitarias privadas y de la Iglesia católica ya educan a más del 15% de los alumnos egresados de grado y el 33% de los estudiantes de máster. Estas instituciones privadas tienen en común las características específicas deseables en toda institución universitaria de prestigio, pues gozan (bajo diversas fórmulas) de las tres libertades básicas, deseables para cualquier institución universitaria:

— Libertad en la selección de sus alumnos (para poder elegir a los mejores mediante criterios objetivos de mérito y capacidad, o libertad para elegir a los que mejor aprovecharían su sistema de enseñanza e investigación).

— Libertad en la selección de su profesorado, para poder formar equipos coherentes y altamente cualificados que faciliten la especialización, la investigación y la docencia en los campos elegidos por la universidad.

— Libertad en la elección de las fuentes de financiación que la universidad considera relevantes para intentar preservar siempre su autonomía e independencia. El conocimiento de las fuentes de financiación de las universidades es determinante para analizar la importancia y el grado de desarrollo de su sistema de gobierno.

Además de gozar de estas libertades básicas, las universidades privadas necesitan un sistema de gobierno capaz de afrontar los dos sistemas de control externo complementarios y exigentes para todas las universidades españolas.

Estos sistemas de control externo son públicos, o ajenos a la institución, en las sociedades y economías abiertas de la Unión Europea. Los podríamos agrupar en dos amplias categorías: *a*) los sistemas de control administrativos que establecen las administraciones públicas o las agencias de calificación, *b*) el control que establece la libre concurrencia en los mercados competitivos.

Las universidades privadas deben afrontar con decisión el sistema de control administrativo y el sistema de control del mercado por lo que sus órganos de gobierno incorporan figuras similares a las de los órganos de gobierno de las universidades públicas, aunque con iguales denominaciones tienen sistemas de elección muy diferentes; pues casi todos los órganos unipersonales son iguales en sus responsabilidades, pero están elegidos o propuestos directamente por el rector, desde los decanos a los directores de departamento, para formar una pirámide jerárquica bien organizada.

Los órganos colectivos tienen denominaciones diversas (Patronato, Consejo Rector, Consejo de Administración, Consejo de Gobierno, etc.) establecidos por la entidad titular de la institución. La gran diferencia con las universidades públicas es que no se dan procesos electivos en el interior de estos órganos, excepto para los representantes de la comisión de participación y para los representantes sindicales o de los estudiantes, según las normas de organización y funcionamiento específicas de cada entidad.

La misión de los sistemas de gobierno de las universidades privadas y de la Iglesia católica es afrontar el reto de competir eficazmente con las universidades públicas y con el resto de universidades a pesar del peso relativo que tienen los dos sistemas de control citados. Efectivamente, el sistema de control administrativo y político está representado por la legislación del Estado, por las actuaciones de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA), por las normas y procedimientos de las Consejerías de Educación o de Universidades de las comunidades autónomas, por las agencias autonómicas en algunas comunidades y por la trasposición de directivas europeas.

El otro sistema de «control» determinante para el buen funcionamiento de estas universidades privadas es el mercado. En los últimos años, este sistema de posicionamiento y control de las universidades se ha caracterizado por un mercado de «competencia imperfecta», como se define en economía. La competencia es imperfecta ya que las universidades privadas obtienen más del 80% de sus ingresos a través de las matrículas de los estudiantes. Estos estudiantes pueden acceder igualmente a las universidades públicas, que obtienen en concepto de matrículas de los estudiantes un 20% de sus ingresos totales. La proporción de los recursos captados en los mercados competitivos entre públicas y privadas es inversa en porcentajes y discriminatoria en la realidad práctica, desde este análisis de la procedencia de sus principales fuentes de financiación.

Las diferencias en la actuación real y en la percepción de sus capacidades competitivas a través de la actuación de los sistemas de gobierno y de control son fundamentales, pues juegan a favor de unas universidades u otras según la opinión de cada observador. ¿Qué universidades salen beneficiadas?

Adelantemos algunas preguntas más sobre las capacidades competitivas para resaltar las diferencias. ¿Se puede competir en un mismo mercado con productos equivalentes cuando unos competidores tienen subvencionado el 80% de sus costes y otros competidores deben vender al precio real, que es entre cinco y diez veces superior al de los anteriores?

Si los compradores realizan un análisis racional, ¿pueden ser equivalentes los estándares de calidad en la formación, conducente a un mismo título oficial, cuando en unas universidades se cobra diez veces más que en otras? (Recordemos que las universidades privadas consolidadas tienen sistemas de becas que permiten a los candidatos sin recursos económicos suficientes estudiar en estas universidades con un coste igual o inferior al de la universidad pública. Recordemos también que los costes reales por alumno de unas u otras universidades no son especialmente diferentes.)

En esta situación, los sistemas de gobierno de las universidades privadas están llamados a aportar un valor decisivo a sus estudiantes, para que estos participen en el proyecto compartido de consolidar y mejorar la posición de España en el concierto internacional, a través de la formación y el conocimiento. Para estar en condiciones de aportar este valor y prestar este servicio a la sociedad en términos excelentes, las universidades privadas se apoyan en un sistema de gobierno y de gestión interna muy capaz de establecer sus estrategias, definir sus objetivos y ofrecer los buenos resultados a los que ya nos estamos acostumbrando.

La presentación de las propuestas de valor de las universidades privadas en un mercado competitivo tiene mucho que ver con su propio sistema de gobierno sobre el que descansa una gran parte de su capacidad competitiva.



El sistema de gobierno de las universidades privadas debe conseguir aportar valores decisivos para los estudiantes, al mismo tiempo que ofrece múltiples beneficios a la sociedad española, entre otros:

- Proporcionar un servicio público sin coste para el Estado.

- Demostrar una gran eficiencia en el uso de los recursos.

- Haber mostrado flexibilidad y rapidez para adaptarse al Espacio Europeo de Educación Superior.

- Mostrar un gran interés por la calidad docente y ser muy activos en innovación pedagógica.

- Promover la igualdad de oportunidades mediante un sistema de becas que equilibra el coste para el alumno entre la universidad pública y la privada.

- Dirigir la formación de sus graduados hacia la internacionalización y la competencia en un mercado global.

- Vincular la investigación a la utilización productiva y a la generación de conocimientos para las distintas profesiones.

- Facilitar la formación de élites académicas y profesionales mediante la selección efectiva de alumnos y profesores en contextos de alto rendimiento.

- Mantener canales privilegiados con las empresas e instituciones de su entorno para aportarles valor y facilitar la incorporación de sus egresados al mercado de trabajo.

- Ser muy capaces de competir en un mercado imperfecto.

Es justo reconocer la calidad de las universidades españolas, públicas y privadas, globalmente consideradas. Ambas son un polo de atracción de talento. Sin embargo, hay un amplio

consenso sobre las carencias de nuestro sistema de educación superior, en parte por razones históricas y sociales bien conocidas. No es fácil romper en poco tiempo con una tradición secular de universidad pública napoleónica, en la que el sistema de gobierno y los estamentos corporativos dejan poco espacio para la flexibilidad, la selección objetiva, la innovación y la competitividad. Por eso debemos dejar dicho que es urgente reformar el sistema de gobierno de las universidades públicas.

Los sistemas de gobierno de las universidades privadas también se diferencian entre sí en algunos aspectos, al entrar en los detalles específicos que resaltan unas universidades u otras, pero vamos a continuar con las valiosas similitudes que tienen estos sistemas de las universidades privadas y de la Iglesia católica, si se compara su sistema de gobierno con los de las universidades estatales o de gobernanza autonómica.

Un ejemplo muy significativo del sistema de gobierno aplicado por varias universidades privadas es el de la Universidad Nebrija, cuya breve descripción nos permite reseñar los distintos órganos de gobierno, colectivos o unipersonales, que participan en su sistema de decisión.

La Universidad Nebrija tiene un sistema de gobierno muy jerarquizado, con cuatro órganos colectivos y todos los órganos unipersonales habituales en la organización universitaria. Los órganos colectivos son:

— Un patronato «externo» compuesto por 25 personalidades destacadas, con relevancia social, económica o política, que aportan el control social e institucional de quienes representan a la sociedad española y que han ofrecido su participación en este órgano de la universidad como un servicio altruista por su alta labor docente e investigadora.

— Un Consejo Rector compuesto por un máximo de nueve miembros, de los cuales hasta un tercio ostentan cargos ejecutivos en la universidad y dos tercios son «externos» a la misma. Este órgano tiene todos los poderes de dirección y gestión propios de las sociedades anónimas.

— Un Consejo de Gobierno, con reuniones mensuales, compuesto por 15 miembros «internos» y presidido por el rector que entiende sobre todos los temas de la organización académica y de las relaciones institucionales con otras universidades, con empresas y con la sociedad española en general.

— Un Consejo de Dirección con reuniones trimestrales; en la actualidad está compuesto por 35 personas o «directivos» pues están presentes todo el equipo rectoral, todos los directores de áreas, todos los directores de los departamentos académicos y los directores de los departamentos o jefes de sección de la administración y los servicios.

— Además cuenta con una Comisión de Participación formada en la actualidad por 32 representantes de toda la comunidad universitaria, con unos 19 miembros del PDI, 11 del PAS y 2 alumnos, que se reúne cuando lo establece su presidente o lo solicitan las diferentes comisiones de trabajo.

En estrecha relación con estos órganos colectivos son muy relevantes las actuaciones de todos los órganos unipersonales. Los órganos unipersonales son nombrados por un procedimiento muy jerarquizado y compartido entre los responsables de las propuestas de nombramiento, el órgano inmediatamente superior y el decisor. Así el nombramiento del rector se hace mediante la propuesta de una terna de candidatos por el patronato (cuyos miembros son todos «externos» a la insti-

tución) y la selección directa del mismo se hace por los cuatro miembros actuales del Consejo Rector de la universidad. Hasta el momento, han sido elegidos como rectores profesores titulares o catedráticos del propio claustro docente, pero ha habido propuestas de personas ajenas al mismo.

El rector propone al mismo Consejo Rector el nombramiento de sus vicerrectores y decanos. Los decanos pueden proponer la continuidad o renovación de los directores de los departamentos académicos y así sucesivamente hasta formar una pirámide jerárquica eficaz y competitiva.

La evaluación anual del desempeño de todo el profesorado, los sistemas de carrera profesional competitiva por méritos objetivos cuantificables, el reconocimiento automático de todas las acreditaciones de la ANECA y de las agencias autonómicas, así como el impulso objetivo por mérito y capacidad de todo el personal y profesorado forman parte esencial del sistema de gobierno establecido para evitar que la pirámide jerárquica distorsione el entorno de libertad docente y de promoción por evaluaciones objetivas de toda la estructura académica.

La conclusión es que el sistema de gobierno de las universidades privadas y de la Iglesia católica cumple adecuadamente con los desafíos que el actual sistema universitario español, más libre y competitivo, plantea a este tipo de instituciones. ■